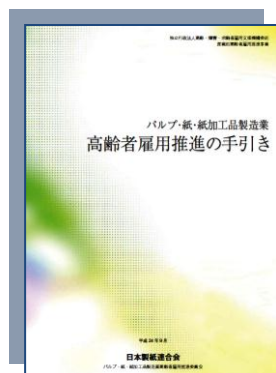


# ▶ パルプ・紙・紙加工品製造業 高齢者雇用推進の手引き

日本製紙連合会

パルプ・紙・紙加工品製造業高齢者雇用推進委員会



## >>目次

1. パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用推進の考え方
  2. パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用推進方策
- 参考資料

パルプ・紙・紙加工品関連の国内需要については、総体的には大幅な増加が望めない状況があり、また、設備更新を行うごとに省力化が進んでいく現実を踏まえると、雇用の拡大はなかなか厳しい状況にあります。当手引きは、本業界を取り巻く厳しい経営環境を踏まえた中で、本業界における今後の高齢者雇用推進の基本的な考え方およびその方策等について、企業事例を交え紹介しています。

## パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用方策

### (1) 高齢者の雇用機会の拡大(職域の拡大とワークシェア)

企業の生産性、競争力の維持・向上のためには、高年齢者にも、保有する技術・技能やノウハウを最大限発揮してもらうことが前提となります。原則としては、引き続き同一職場での現職勤務の継続が基本となるでしょう。

#### ①代番(リリーフ)要員としての活用

今後、高年齢者の雇用拡大を検討するにあたり、代番要員として継続雇用者を活用していくことも、状況に応じた方法のひとつとして検討することが求められます。

継続雇用者がこうした勤務に就くことにより、会社としては通常勤務者の時間外勤務増を抑制することができ、現状において代番要員を通常勤務者内で設けている会社・工場であれば、代番要員としての配置人員を減らすことも可能となります。一方、高年齢者にとっても、夜勤がなくなることで身体的負担も軽減されるとともに、従前の現職での経験も活かしながら継続して働くことができるというメリットがあります。

#### ②安全衛生担当、教育担当や業務監査要員としての活用

安全衛生面では、快適な職場環境の維持は弛まぬ安全管理活動があってこそ成り立つものであり、継続雇用者が長年の職業生活の中で身につけた安全衛生に関する知識を活かし、工場内のパトロール等を通じた現場の安全監査や安全衛生改善指導に従事することは実用面で非常に有益となります。また、若手社員への教育指導や技術・技能

伝承といった役割に特化して、活躍することも考えられるでしょう。

#### ③軽作業への配置転換

継続雇用希望者の増加により、働く意欲はあるものの三交替勤務は難しいといった者が出てくることも想定されます。したがって、現役時代よりも仕事の負荷を下げ、それに応じた賃金を支払うといった働き方についても選択肢の一つとして用意しておくことが考えられます。

そのため、前工程や後工程部分、設備保全担当や操業補助といった関連職務、また、各種軽作業についても継続雇用者の職域として可能かどうか、改めて検討することが求められます。

### (2) 賃金・処遇制度の見直し

#### ①在職老齢年金分の収入が減少する継続雇用者への対応

継続雇用者の収入は、賃金と在職老齢年金、高年齢雇用継続給付から構成されているケースが多いですが、無年金期間が発生することで、その間、在職老齢年金部分が受給できない継続雇用者がでてくることになります。

#### ②総額人件費の増加への対応

継続雇用者の増加が見込まれることにより、総額人件費の増加が想定されます。総額人件費の増加に対しては、現行のような60歳+ $\alpha$ といった賃金・処遇制度を維持し、60歳以降の賃金・処遇制度を見直すなかで総額人件費を検討し直すという方法があります。さらには一歩進んで、65歳- $\beta$ といった考え方を導入し、60歳到達以前の賃金カーブの見直し、また、65歳までの定年延長や選択定年制

の導入とあわせた賃金制度の抜本的な改正、さらには、退職金や企業年金制度の改正までも視野に入れた資金・処遇制度の再構築を行うことも考えられます。

### (3)モチベーションの維持・向上

#### ①賞与の支給と金額の決定に際し査定を導入

継続雇用者のモチベーションの維持・向上といった観点からは、継続雇用者であっても現役社員の動向を見据えながら賞与を支給することが考えられます。支給金額の決定に際しては、査定部分の幅を広げ、日常の仕事ぶりを金額に反映させることが考えられます。

#### ②役割、責任に応じた称号、肩書きの付与と手当の支給

技術・技能の高い者や指導的役割に就いている者については「マイスター」や「〇〇指導員」といった称号、肩書きを付与すると共に、その役割、責任に応じた手当を支給することが考えられます。

#### ③複線型コース制の導入

継続雇用者のモチベーションの維持のためには、あらかじめ継続雇用者の従事する仕事や役割と勤務形態、賃金を組み合わせた複線型のコースを用意しておき、継続雇用希望者の希望を確認したうえで会社が一人ひとりに対して、ふさわしいコースを提示し、働いてもらうことが考えられます。

なお、複線型コース制の導入に当たっては、制度の趣旨等についてもしっかりと継続雇用者に説明し、本人の能力と希望との兼ね合いを勘案して配置することが必要です。

#### ④継続雇用期間満了時の餞別金の支給

継続雇用期間満了時に餞別金を支給することで、在職期間中のモチベーションの維持を図ることも考えられます。

#### ⑤継続雇用契約により勤務を開始する前にまとまった休暇の付与

定年到達後継続雇用を始めるに当たり、心身ともにリフレッシュしてもらい、かつ、働き方や役職等の変更に伴う意識、気持ちの切り替えをしてもらうために、まとまった休暇を取得してもらうことも考えられます。

### (4)安全衛生関係等に関する配慮事項

#### ①継続雇用者の増加を見据えた職場の再点検

継続雇用者が増加することを想定し、工場、職場ごとに作業環境や作業姿勢、重量物運搬方法などといった視点から就労環境を再点検することで、継続雇用者の受け入れが可能かどうか、また、受け入れに当たって問題はないかどうか検討することが望ましいです。

#### ②日々の職場環境改善に向けた取り組みの継続、拡大

現状においては工場、職場ごとに、継続雇用者に対して高温多湿な職場を避けるように配慮したり、重量物の移動の際の治具の活用やバリアフリー化、照明の増設を行ったりしているケースがあります。

#### ③安全、健康に関する各種会議への参加の奨励

継続雇用者であっても現役社員と同様に安全、健康に関する各種会議への参加を奨励し、安全衛生に関する意識

の高揚を図ることが求められます。また、職場の上長が積極的に継続雇用者とコミュニケーションをとったり、意見交換の場を設けたりすることも重要であり、その中で出てきた問題を迅速に解決することが災害の防止につながるとともに、継続雇用者の信頼感、やる気を生むことにもなります。

### (5)60歳到達までに求められる対策と、60歳以降の多様な働き方への対応

#### ①ライフプラン研修の拡充

早くから従業員と企業が65歳までの雇用を見据えたキャリア開発に積極的に取り組み、その過程で培った技術・技能、ノウハウを最大限発揮してもらうことが就労に当たっての前提条件であることを労使で再確認することが必要です。そのためには、こうした動機付けときっかけづくりのためにライフプラン研修を開催することが今まで以上に重要になってくると考えられます。

#### ②就労に当たっての多様な選択肢の確保

従業員の就労ニーズ、ライフプランは多様化していることから、制度面においても、60歳以降の継続雇用、定年延長について検討することに加えて、高齢期に至る過程の人事諸施策を広く見直し、雇用システムのなかの多様な選択肢の一つとして継続雇用、定年延長を位置づけることが必要となるでしょう。

### (6)継続雇用者の増加と新卒採用への影響との関係

継続雇用者の活用には、長年にわたって蓄積された経験・能力が活かせるといったメリットがあるものの、反面、継続雇用者の増加による総額人件費の増加はもとより、新卒者の採用抑制により年齢構成がアンバランスになる、世代交代が進まないといったデメリットも存在します。したがって、企業の持続的発展といった視点から、円滑な世代交代と現場の活性化を見据えてできるだけ新卒採用に悪影響を及ぼさないような継続雇用者の活用が求められます。

## Check !

参考資料として、定年以降もいきいきとした高齢期を送るために、「仕事」、「心構え」、「収入」の3つのポイントについてまとめた、『従業員向けパンフレット』の例を載せております。

【参考資料】従業員向けパンフレットの例

